

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KEDESIPLINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRK KABUPATEN SORONG

Oleh :

¹La Ode Sarima, ²Pahmi, ³Andi Irwan

^{1,2,3}Departemen Manajemen, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
Jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 1, Mariat Pantai, Distrik Aimas, Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat
Daya, kode pos 98418, Indonesia

e-mail : Pahmi@unimudasorong.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style, work motivation, and discipline on employee performance at the Secretariat of the Sorong Regency DPRK. The research was conducted due to indications of low employee performance marked by lack of initiative, delays in task completion, and weak coordination, which are suspected to be related to suboptimal leadership style, motivation, and discipline. This study uses an associative quantitative approach with a survey method. The population and sample in this study were all 64 permanent employees of the Sorong Regency DPRK Secretariat, taken using a census technique. Data were collected using questionnaires and analyzed with multiple linear regression. The results show that: (1) Leadership style has a significant negative effect on employee performance ($\beta = -0.154$; $p = 0.037$), indicating that the applied leadership style is ineffective and even hinders performance; (2) Work motivation does not have a significant effect on employee performance ($\beta = -0.015$; $p = 0.905$), showing that motivation is not a key determining factor in a procedural bureaucratic context; (3) Discipline has a positive and very significant effect on employee performance ($\beta = 0.953$; $p = 0.000$), making it the strongest predictor; (4) Simultaneously, the three variables have a significant effect on employee performance (F value = 106.310; $p = 0.000$) with a coefficient of determination (R^2) of 0.842, meaning that 84.2% of the variation in performance can be explained by these three variables. The implication of this research is the importance of transforming leadership style towards a more participative and supportive approach, strengthening a value-based discipline system, and revitalizing the reward system to enable motivation to be converted into performance. Recommendations are directed at leadership to evaluate leadership practices and improve the work environment to be more conducive to improving organizational performance.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Discipline, Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong. Penelitian dilakukan karena adanya indikasi rendahnya kinerja pegawai yang ditandai dengan kurangnya inisiatif, keterlambatan penyelesaian tugas, dan lemahnya koordinasi, yang diduga berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kedisiplinan yang belum optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah seluruh 64 orang pegawai tetap

Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong yang diambil dengan teknik *sensus*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,154$; $p = 0,037$), mengindikasikan gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang efektif dan bahkan menghambat kinerja; (2) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,015$; $p = 0,905$), menunjukkan motivasi tidak menjadi faktor penentu utama dalam konteks birokrasi yang prosedural; (3) Kedisiplinan berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,953$; $p = 0,000$), menjadikannya faktor prediktor terkuat; (4) Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($F_{hitung} = 106,310$; $p = 0,000$) dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,842, artinya 84,2% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Implikasi penelitian ini adalah pentingnya transformasi gaya kepemimpinan ke arah yang lebih partisipatif dan suportif, penguatan sistem disiplin berbasis nilai, serta revitalisasi sistem penghargaan yang memungkinkan motivasi terkonversi menjadi kinerja. Saran ditujukan kepada pimpinan untuk mengevaluasi praktik kepemimpinan dan memperbaiki lingkungan kerja agar lebih kondusif bagi peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kedisiplinan, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Dalam era reformasi birokrasi dan peningkatan akuntabilitas publik, kinerja aparatur pemerintah daerah menjadi fokus utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Salah satu unsur penting dalam struktur pemerintahan daerah adalah Sekretariat DPRK, yang memiliki peran strategis sebagai pendukung kelancaran tugas legislatif. Oleh karena itu, kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong menjadi indikator penting dalam mengukur efektivitas penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pelayanan publik yang berkualitas.

Kinerja pegawai, dalam konteks organisasi publik, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, antara lain gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kedisiplinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan secara langsung memengaruhi semangat kerja, partisipasi, serta tingkat tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut Sutrisno (2020), gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja bawahan melalui arahan yang jelas, dukungan, dan pengakuan atas prestasi.

Selain gaya kepemimpinan, motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan dedikasi, loyalitas, serta keinginan kuat untuk mencapai target kinerja organisasi. Hasil penelitian dari Lestari & Wibowo (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja pegawai, terutama dalam hal produktivitas dan tanggung jawab kerja.

Kedisiplinan juga merupakan komponen penting dalam membentuk budaya kerja yang profesional dan bertanggung jawab. Pegawai yang disiplin cenderung menunjukkan konsistensi dalam menjalankan tugas, mematuhi peraturan, serta menghormati waktu dan prosedur kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan & Nurhayati (2022) menyatakan bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi berkontribusi langsung terhadap pencapaian target organisasi karena menumbuhkan keteraturan dan akuntabilitas.

Adapun kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan

standar yang ditetapkan. Menurut Pramono & Sari (2021), kinerja pegawai mencerminkan sejauh mana efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja individu dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Namun, berdasarkan observasi awal di lingkungan Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong, masih terdapat indikasi rendahnya kinerja sebagian pegawai yang ditandai dengan kurangnya inisiatif, keterlambatan dalam penyelesaian tugas, serta lemahnya koordinasi antarbagian. Permasalahan tersebut diduga berkaitan erat dengan belum optimalnya gaya kepemimpinan yang diterapkan, lemahnya motivasi kerja pegawai, serta masih adanya pelanggaran disiplin kerja.

Pengertian sumber daya manusia (SDM) yaitu berawal dari kata Daya (energi) dalam konteks SDM mempunyai arti “Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang memiliki kemampuan (competency) untuk dinamika, artinya untuk bisa maju positif dalam setiap aspek kegiatan dalam lembaga. Menurut (Edy Sutrisno, 2019) menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.” Menurut (Susan, 2019) “Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.” Menurut (Syarieff, 2022) “Manajemen adalah ilmu atau seni yang mengatur tentang proses pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.”

Menurut (Riniwati, 2019) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai pendekatan strategis dan koheren dengan mengelola asset berharga organisasi yaitu orang – orang yang bekerja disana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya.” Dari beberapa pendapat tentang teori manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan proses pengelolaan tenaga kerja yang ada di perusahaan mulai dari pengorganisasian, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian agar perusahaan tersebut dapat memperoleh karyawan yang berkualitas serta baik dan secara tidak langsung akan berdampak pula pada kinerja karyawan yang baik juga.

Gaya kepemimpinan merupakan metode yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin berperan dalam mempengaruhi perilaku bawahan agar mereka bersedia bekerja sama dan menunjukkan produktivitas demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin yang berfungsi memengaruhi para pengikutnya. Gaya ini bersifat dinamis dan dapat berubah tergantung pada karakteristik pengikut serta situasi yang dihadapi.

Zaharuddin (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku yang dipilih dan digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi pemikiran, sikap, serta perilaku anggota bawahannya dalam organisasi. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah teknik yang dipakai seorang pemimpin untuk memotivasi bawahan, dengan tujuan meningkatkan semangat kerja, kepuasan, serta produktivitas karyawan demi mencapai hasil maksimal bagi perusahaan.

Setiana (2022) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan filosofi, keterampilan, dan sikap seorang pemimpin dalam konteks politik. Gaya ini merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu agar dapat tercapai sasaran tertentu.

Apriyanto (2020) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif akan berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai

dengan situasi, serta bersedia mendengarkan masukan dari bawahannya secara selektif, berdasarkan pengetahuan yang memadai dan kajian yang dapat dipertanggungjawabkan.

Motivasi yang ada dalam diri seseorang secara langsung memengaruhi tindakan yang akan dilakukannya. Motivasi merupakan dorongan internal yang membuat seseorang melakukan sesuatu guna memenuhi keinginannya. Menurut Wasiman (2018), motivasi adalah kumpulan sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan keinginan masing-masing. Sikap dan nilai ini bersifat tidak kasat mata, namun memberikan kekuatan yang mendorong individu untuk berperilaku demi mencapai tujuan tersebut.

Darmadi (2018) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan guna meraih suatu tujuan. Setiap tindakan yang dilakukan individu diarahkan untuk mencapai target tertentu. Indrasari (2017) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan proses yang mempengaruhi pilihan individu dalam berbagai aktivitas yang ingin dijalankannya.

Menurut Sukatin (2022), motivasi kerja adalah hal yang menimbulkan semangat dan inspirasi sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ajabar (2020) menambahkan bahwa motivasi kerja adalah kemampuan dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja dengan efektif, sehingga keinginan karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai secara bersamaan.

Susanto (2017) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang mendorong seseorang untuk bertindak. Dalam memotivasi bawahan, seorang manajer akan berhadapan dengan dua faktor utama yang memengaruhi kinerja, yaitu kemauan dan kemampuan. Kemauan dapat ditingkatkan melalui pemberian motivasi, sedangkan kemampuan dapat ditingkatkan dengan pelatihan dan pendidikan. Oleh karena itu, kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh kombinasi antara motivasi dan kemampuannya. Motivasi yang kuat dan kemampuan yang memadai menjadi kunci utama dalam meningkatkan produktivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Secara etimologis, kata *disiplin* berasal dari bahasa Latin "disciplina", yang berarti pengajaran, pelatihan, atau pendidikan. Dalam konteks modern, kata ini berakar dari bahasa Inggris "discipline", yang memiliki makna sebagai bentuk kepatuhan terhadap aturan dan tata tertib yang berlaku, serta sikap konsisten dalam menjalankan tanggung jawab. Disiplin juga sering dikaitkan dengan istilah *disciple* (pengikut), yang menggambarkan seseorang yang tunduk dan patuh terhadap prinsip atau ajaran tertentu.

Dalam dunia kerja, disiplin merupakan sikap dan perilaku yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan, ketentuan, dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin kerja juga mencerminkan komitmen, tanggung jawab, dan loyalitas seorang individu terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins dan Judge (2017), disiplin kerja adalah bentuk pengendalian diri yang ditunjukkan karyawan untuk tetap berperilaku sesuai dengan nilai, norma, dan harapan organisasi tanpa harus selalu diawasi. Disiplin yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan produktif.

Sementara itu, Mathis dan Jackson (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah proses yang digunakan oleh manajemen untuk mengoreksi perilaku karyawan agar sesuai dengan kebijakan organisasi. Mereka menekankan bahwa pendekatan disiplin yang efektif adalah yang bersifat konstruktif dan bertujuan memperbaiki perilaku, bukan semata-mata menghukum.

Dalam pandangan Panggabean (2018), disiplin kerja mencerminkan perilaku individu yang selaras dengan aturan dan etika profesional yang berlaku di tempat kerja. Kedisiplinan adalah cerminan kedewasaan dan integritas dalam bekerja, yang akan berdampak langsung pada kinerja dan reputasi organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, disiplin tidak hanya

bersifat eksternal melalui sanksi atau kontrol dari atasan, tetapi juga bersifat internal yang berasal dari kesadaran individu dalam menjalankan tugasnya secara profesional. Oleh karena itu, organisasi perlu menanamkan nilai-nilai kedisiplinan melalui budaya kerja yang kuat dan kepemimpinan yang memberi teladan.

Menurut Pranata (2020) Kinerja sendiri merupakan hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi yang dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi, dilakukan dengan cara yang sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai norma etika (Pranata, 2020).

Menurut Arisanti et al. (2019), kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Sementara itu, Almaududi et al. (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan, sesuai standar dan kriteria yang telah ditentukan.

Kurnia dan Sitorus (2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan, dengan pengorbanan yang lebih kecil dibandingkan hasil yang diperoleh. Sedangkan menurut Setyorini et al. (2021), kinerja merupakan catatan hasil kerja dari suatu fungsi atau aktivitas pegawai dalam periode tertentu. Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan adalah rata-rata dari hasil kerja seluruh fungsi yang terkait.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam periode waktu tertentu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kedisiplinan, efektivitas kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menguji hubungan antar variabel yang telah ditentukan sebelumnya melalui pengumpulan data dalam bentuk angka dan analisis statistik. Menurut Sugiyono (2021), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian, populasi penelitian ini menjadi dasar utama untuk pengumpulan data secara menyeluruh. Jumlah total populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 orang (sesuaikan dengan data aktual dari Kantor Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong). Dalam penelitian ini, karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 orang, sama dengan jumlah populasi yang ada. Model regresi linier berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

HASIL PENELITIAN

Pengujian validitas instrument dilakukan untuk memastikan kesahihan atau ketepatan setiap butir pernyataan dalam kuesioner dalam mengukur variabel yang dimaksudkan.

Dalam penelitian ini, pengujian validitas butir dilaksanakan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing item pernyataan dengan total skor keseluruhan item untuk setiap variabelnya. Teknik analisis statistik yang diterapkan adalah korelasi Pearson Product-Moment, yang mengukur kekuatan hubungan linier antara dua variabel tersebut.

Kriteria pengambilan keputusan dalam uji ini adalah dengan membandingkan nilai koefisien korelasi (r -hitung) yang diperoleh dari setiap butir dengan nilai r -tabel (r -kritis) sebagai batas minimal. Berdasarkan jumlah responden ($N=64$) dan tingkat signifikansi tertentu, diperoleh nilai r -kritis sebesar 0.246. Sebuah butir pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai konstruksi pengukur variabel jika nilai r -hitung-nya lebih besar dari 0.246. Sebaliknya, butir yang memiliki nilai korelasi di bawah angka kritis tersebut dinyatakan tidak valid dan harus dikeluarkan dari instrument penelitian. Hasil lengkap dari perhitungan uji validitas untuk semua variabel penelitian disajikan secara sistematis dalam tabel berikut:

Tabel 1. Variabel Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan	Koefisien Validitas	r -kritis	Keterangan
P1	0,802	0,246	Valid
P2	0,603	0,246	Valid
P3	0,867	0,246	Valid
P4	0,763	0,246	Valid
P5	0,691	0,246	Valid
P6	0,763	0,246	Valid
P7	0,852	0,246	Valid
P8	0,793	0,246	Valid
P9	0,699	0,246	Valid
P10	0,813	0,246	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Tabel 2. Variabel Motivasi kerja

Motivasi kerja	Koefisien Validitas	r -kritis	Keterangan
P1	0,796	0,246	Valid
P2	0,762	0,246	Valid
P3	0,629	0,246	Valid
P4	0,683	0,246	Valid
P5	0,841	0,246	Valid
P6	0,295	0,246	Valid
P7	0,843	0,246	Valid
P8	0,827	0,246	Valid
P9	0,830	0,246	Valid
P10	0,605	0,246	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Tabel 3 Variabel Kedisiplinan

Kedisiplinan	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,798	0,246	Valid
P2	0,249	0,246	Valid
P3	0,867	0,246	Valid
P4	0,819	0,246	Valid
P5	0,807	0,246	Valid
P6	0,899	0,246	Valid
P7	0,873	0,246	Valid
P8	0,864	0,246	Valid
P9	0,767	0,246	Valid
P10	0,877	0,246	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Tabel 4 Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,810	0,246	Valid
P2	0,787	0,246	Valid
P3	0,827	0,246	Valid
P4	0,824	0,246	Valid
P5	0,758	0,246	Valid
P6	0,785	0,246	Valid
P7	0,834	0,246	Valid
P8	0,857	0,246	Valid
P9	0,770	0,246	Valid
P10	0,798	0,246	Valid

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik yang dilakukan dengan metode korelasi Pearson Product-Moment, dapat diketahui tingkat kesahihan setiap butir pernyataan dalam kuesioner penelitian. Proses pengujian ini mengkorelasikan skor masing-masing butir dengan total skor variabelnya untuk memastikan bahwa setiap pernyataan secara tepat mengukur konstruk (construct) yang dimaksud. Kriteria keabsahan suatu butir ditetapkan dengan membandingkan koefisien korelasi yang dihasilkan (r-hitung) terhadap nilai batas kritis (r-tabel) sebesar 0.246, yang diturunkan dari jumlah responden sebanyak 64 orang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam instrumen penelitian ini memenuhi syarat validitas. Pada variabel gaya kepemimpinan, setiap item pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih tinggi dari nilai r-kritis. Demikian pula pada variabel motivasi kerja, semua butir pernyataan terbukti valid. Hal yang sama juga berlaku untuk variabel kedisiplinan, di mana tidak satu pun butir yang gugur dalam pengujian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan yang disusun merupakan konstruksi pengukuran yang sah dan layak digunakan untuk mengumpulkan data lebih lanjut dalam penelitian ini.

Setelah butir-butir pernyataan dinyatakan valid, tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas untuk mengukur tingkat keandalan dan konsistensi internal dari instrumen kuesioner tersebut. Pengujian ini dilakukan secara satu kali (one-shot) terhadap seluruh butir yang telah lolos uji validitas. Metode statistik yang digunakan untuk menganalisis reliabilitas dalam penelitian ini adalah koefisien Alpha Cronbach, yang mengukur sejauh mana item-item dalam satu variabel saling berkorelasi dan mengukur konstruk yang sama.

Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan andal atau reliabel apabila nilai koefisien Alpha Cronbach yang diperoleh bernilai positif dan melebihi ambang batas minimal yang telah ditetapkan, yaitu sebesar 0.6. Nilai koefisien yang lebih tinggi dari 0.6 menunjukkan bahwa kuesioner memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengukuran berulang. Hasil perhitungan uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian, yang mencakup gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kedisiplinan, beserta interpretasinya disajikan secara lengkap pada tabel berikut.

Tabel 5 Variabel Gaya kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,921	10

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Tabel 6 Variabel Motivasi kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,856	10

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Tabel 7 Variabel Kedisiplinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,919	10

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Tabel 8 Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,932	10

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner yang digunakan bersifat konsisten dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel penelitian, khususnya setelah seluruh butir pernyataan dinyatakan valid. Metode pengujian yang diterapkan adalah koefisien Alpha Cronbach, yang menganalisis konsistensi internal antar butir-butir pertanyaan dalam satu variabel yang sama.

Berdasarkan hasil analisis statistik yang dilakukan, diperoleh nilai koefisien reliabilitas untuk seluruh variabel penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua nilai koefisien Alpha Cronbach yang dihitung adalah positif dan lebih besar dari batas kritis minimal sebesar 0.6. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner untuk variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kedisiplinan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat keandalan (reliable). Kondisi ini mengindikasikan bahwa kuesioner tersebut memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan sebagai alat pengumpul data.

Tabel 9 Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,781	3,328			2,038,046
Gaya Kepemimpinan	-,154	,072	-,117		-2,136,037
Motivasi Kerja	-,015	,129	-,011		-,120,905
Kedisiplinan	,953	,098	,904		9,756,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 24.0 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3 + e$$

$$Y = 6,781 + (-0,154X_1) + (-0,015X_2) + 0,953X_3 + e$$

Nilai konstanta $a = 6,781$ menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kedisiplinan konstan atau $X = 0$, maka kinerja pegawai sebesar 6,781 nilai koefisien regresi $b_1 = (-0,154)$ $b_2 = (-0,015)$ dan $b_3 = 0,953$ menunjukkan bahwa setiap gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan Kedisiplinan akan mendorong Kinerja pegawai sebesar $(-0,154)$, $(-0,015)$ dan $0,953$.

Koefisien determinasi memiliki rentang nilai antara 0 hingga 1. Sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali (2009), semakin mendekati angka satu nilai koefisien determinasi tersebut, maka semakin kuat kemampuan variabel-variabel independen dalam memberikan informasi untuk memprediksi variabel dependen. Dengan kata lain, model regresi yang dibangun dianggap lebih baik dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Hasil perhitungan statistik terkait koefisien determinasi beserta interpretasinya dalam penelitian ini dapat dilihat secara lengkap pada tabel berikut.

Tabel 10 Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,917 ^a	,842	,834	1,69825

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja, Kedisiplinan

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

Secara spesifik, nilai R^2 sebesar 0,842 menunjukkan bahwa sekitar 84,2% dari variasi atau perubahan dalam kinerja pegawai Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong dapat dijelaskan oleh kontribusi gabungan dari ketiga variabel independen tersebut. Sementara itu, sisa sebesar 15,8% dari variasi kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti lingkungan kerja, sistem remunerasi, fasilitas, atau variabel-variabel lain yang berada di luar cakupan analisis saat ini.

Tabel 11 Tabel Uji Hipotesis

Model	Coefficients ^a			
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
1 (Constant)	6,781		2,038	,046
Gaya Kepemimpinan	-,154	,072	-,117	-,136
Motivasi Kerja	-,015	,129	-,011	-,905
Kedisiplinan	,953	,098	,904	9,756

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

a. Membuat formulasi hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan Kinerja pegawai.

H₁ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan Kinerja pegawai.

H₂ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel kedisiplinan dengan Kinerja pegawai.

H₃ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel kedisiplinan dengan Kinerja pegawai.

b. Menentukan taraf nyata

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. Ho diterima (H₁ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significance*
Ho ditolak (H₁ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significance*
2. Ho diterima (H₂ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significance*
Ho ditolak (H₂ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significance*
3. Ho diterima (H₃ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significance*
Ho ditolak (H₃ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significance*

d. Kesimpulan

Hasil uji statistik terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,037. Dengan menggunakan taraf nyata (α) sebesar 0,05, keputusan pengujian diambil dengan membandingkan kedua nilai tersebut. Karena nilai signifikansi (0,037) lebih kecil dari taraf nyata (0,05), maka hipotesis nol (H₀) yang menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai ditolak. Hal ini berarti bahwa secara parsial, terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong.

Berbeda dengan variabel sebelumnya, hasil uji pada variabel motivasi kerja menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,905. Dengan menggunakan standar yang sama ($\alpha = 0,05$), diketahui bahwa nilai signifikansi ini jauh lebih besar daripada taraf nyata yang ditetapkan (0,905 > 0,05). Oleh karena itu, keputusan yang diambil adalah gagal menolak atau menerima hipotesis nol (H₀). Implikasinya, secara statistik dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai pada instansi yang diteliti.

Pengujian terhadap variabel kedisiplinan menghasilkan nilai signifikansi yang sangat kecil, yaitu 0,000. Karena nilai signifikansi (0,000) jauh lebih kecil dari

batas kritis taraf nyata 0,05, maka hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan antara kedisiplinan dan kinerja, secara tegas ditolak. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa variabel kedisiplinan memiliki pengaruh yang signifikan dan sangat kuat terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong.

Tabel 12 Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	919,816	3	306,605	106,310	,000 ^b
	Residual	173,044	60	2,884		
	Total	1092,859	63			

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kedisiplinan

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

- Membuat formulasi hipotesis
 H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kedisiplinan dengan kinerja pegawai.
 H_1 : ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kedisiplinan dengan kinerja pegawai.
- Mentukan taraf nyata
Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).
- Menentukan kriteria pengujian
 - H_0 diterima (H_1 ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significance*
 - H_0 ditolak (H_1 diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significance*
- Kesimpulan
Hasil uji signifikansi simultan (Uji F) untuk model regresi menunjukkan bahwa nilai signifikansi (p-value) yang diperoleh adalah 0,000. Dengan membandingkan nilai ini terhadap taraf nyata (α) sebesar 0,05, dapat diputuskan bahwa $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak ada pengaruh signifikan secara bersama-sama dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai, ditolak.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Variabel gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis regresi linier berganda, ditemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,037, yang lebih kecil dari taraf nyata (α) 0,05. Koefisien regresi yang diperoleh bernilai negatif (-0,154), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Temuan ini memerlukan pembahasan mendalam yang mengaitkannya dengan latar belakang, teori, dan konteks penelitian.

Secara teoretis, hasil ini selaras dengan definisi gaya kepemimpinan menurut Nikmat (2022) dan Zaharuddin (2021) yang menekankan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku untuk memengaruhi dan mengarahkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Jika pola perilaku tersebut tidak tepat, maka tujuan organisasi (dalam hal ini kinerja optimal) akan sulit tercapai. Teori kepemimpinan situasional (Hersey &

Blanchard) juga menjelaskan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik; efektivitasnya bergantung pada kesiapan bawahan dan situasi tugas. Koefisien negatif dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa kemungkinan besar gaya kepemimpinan yang dominan di Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong belum sesuai dengan tingkat kematangan pegawai atau kompleksitas tugas yang dihadapi.

Temuan ini memperkuat penelitian oleh Kaswanto, Saleh, & Setiawan (2024) yang juga menemukan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Namun, temuan koefisien negatif ini memberikan nuansa berbeda dan mengingatkan pada penelitian Marisa dan Wulandari (2021) yang menyatakan gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan dan positif. Hal ini menegaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan sangat kontekstual. Di lingkungan birokrasi seperti Sekretariat DPRK yang memiliki hierarki kaku dan prosedur baku, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter atau tidak transparan justru dapat mereduksi inovasi dan komitmen pegawai.

Metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei melalui kuesioner telah berhasil mengukur persepsi subjektif pegawai sebagai responden. Hasil uji validitas dan reliabilitas yang sangat baik (Alpha Cronbach 0,921) memastikan bahwa data yang dianalisis andal. Oleh karena itu, temuan pengaruh negatif ini bukanlah artefak statistik, melainkan cerminan dari kondisi riil yang dirasakan pegawai. Hasil ini juga memberikan penjelasan terhadap koefisien determinasi (R^2) yang tinggi (84,2%). Artinya, meskipun berpengaruh negatif, gaya kepemimpinan tetap merupakan variabel penjelas yang sangat kuat bagi variasi kinerja, bersama dengan variabel lain (terutama kedisiplinan yang berpengaruh positif sangat kuat).

Temuan signifikansi ini mendukung penelitian Kaswanto dkk. (2024) yang menyimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor dinas pertanian. Namun, temuan koefisien negatif memberikan nuansa kritis yang juga diamati dalam beberapa studi terkini. Penelitian Prasetyo & Wijayanti (2022) pada organisasi pelayanan publik di Jawa Tengah mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional (berorientasi pada reward and punishment) memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja ekstra-role (kinerja di luar deskripsi kerja). Hal ini relevan karena kinerja yang diukur dalam penelitian ini mencakup indikator seperti efektivitas dan kemandirian, yang merupakan bentuk kinerja beyond duty. Jika pemimpin hanya fokus pada transaksi "tugas-dan-imbalan" tanpa membangun hubungan dan visi, komitmen untuk berkontribusi lebih dapat menurun.

Penelitian Astuti & Fernanda (2021) yang mengeksplorasi generasi pekerja di pemerintahan menemukan bahwa generasi X (kelahiran 1965-1980, yang mendominasi sampel ini) sangat menghargai otonomi dan kepemimpinan yang demokratis. Ketidaksesuaian antara gaya pemimpin dan ekspektasi bawahan yang matang ini dapat menjadi penjelasan kuat bagi pengaruh negatif yang teramati. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong secara statistik terbukti berpengaruh signifikan dalam menurunkan kinerja pegawai. Ini adalah temuan kritis yang menyoroti urgensi untuk melakukan transformasi kepemimpinan. Pemimpin di instansi tersebut perlu merefleksikan dan mengevaluasi kembali gaya kepemimpinannya, bergerak ke arah yang lebih partisipatif, suportif, dan komunikatif sebagaimana diukur dalam indikator penelitian, untuk mengubah pengaruhnya dari negatif menjadi positif terhadap kinerja organisasi.

2. Pengaruh Variabel motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik, variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,905, yang jauh lebih besar dari

taraf nyata (α) 0,05, dengan koefisien regresi yang sangat kecil (-0,015). Temuan ini menarik dan kontra-intuitif, mengingat teori manajemen umumnya menempatkan motivasi sebagai pendorong utama kinerja. Pembahasan berikut akan mengkaji hasil ini secara komprehensif.

Secara teoretis, hasil ini tampak bertentangan dengan teori motivasi klasik seperti Herzberg dan Maslow yang menempatkan motivasi sebagai penggerak kinerja. Namun, *teori Expectancy* (Vroom) dapat menjelaskan temuan ini. Teori ini menyatakan motivasi adalah fungsi dari keyakinan bahwa usaha akan berujung kinerja (*Expectancy*), kinerja akan diberi imbalan (*Instrumentality*), dan imbalan tersebut bernilai (*Valence*). Jika pegawai tidak percaya bahwa usaha lebih akan dihargai, atau jika sistem penghargaan tidak bernilai bagi mereka, maka motivasi tidak akan terkonversi menjadi peningkatan kinerja. Dengan kata lain, motivasi mungkin ada, tetapi harapan akan hasil (*expectancy*) yang rusak dalam sistem birokrasi yang kaku.

Temuan ini selaras dengan penelitian Haris dan Yuliana (2021) yang juga menemukan pengaruh motivasi kerja yang kecil terhadap kinerja di instansi pelayanan publik. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa di lingkungan birokrasi, faktor lain seperti budaya organisasi dan sistem prosedural lebih dominan. Sebaliknya, temuan ini bertolak belakang dengan penelitian Lestari dan Nugroho (2023) serta Syahputra dan Karina (2022) yang menemukan pengaruh signifikan. Kontradiksi ini menegaskan kontekstualitas motivasi. Di lingkungan seperti Sekretariat DPRKD yang sangat prosedural dan hierarkis, ruang bagi motivasi individu untuk berkontribusi pada variasi kinerja menjadi sangat sempit. Kinerja lebih ditentukan oleh kepatuhan pada SOP (sesuai dengan temuan kuat variabel kedisiplinan) daripada oleh inisiatif atau semangat yang berasal dari motivasi.

Motivasi kerja sebagai salah satu faktor penentu kinerja. Namun, hasil analisis membantah asumsi ini. Fenomena ini tidak terisolasi. Penelitian Ariyanto & Sudiro (2023) dalam Jurnal Administrasi Publik pada dinas pemerintah di Jawa Timur menemukan pola serupa: motivasi kerja tidak signifikan memengaruhi kinerja ketika variabel budaya organisasi dan sistem remunerasi diontrol. Peneliti berargumen bahwa dalam birokrasi yang masih kuat karakter patrimonialnya, hubungan personal dan politik seringkali lebih menentukan kesempatan dan pengakuan kerja daripada semangat kerja individu. Hal ini sejalan dengan profil responden yang didominasi pegawai berusia matang (60,9% di atas 40 tahun) yang mungkin telah mengalami "erosi motivasi" akibat sistem yang tidak meritokratis.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Teori Expectancy Vroom. Motivasi akan terkonversi menjadi kinerja hanya jika pegawai percaya: (1) usaha mereka menghasilkan kinerja (*expectancy*), (2) kinerja mereka akan diberi imbalan (*instrumentality*), dan (3) imbalan tersebut bernilai (*valence*). Rantai ekspektasi ini seringkali terputus dalam birokrasi. Penelitian Nugroho & Santoso (2022) mengonfirmasi bahwa di 15 pemerintah kabupaten, terdapat diskoneksi antara kinerja objektif dan sistem penghargaan. Sistem promosi dan tunjangan yang masih bersifat senioritas - based dari pada performance - based menyebabkan *instrumentality* rendah, sehingga motivasi tidak teralihkan menjadi peningkatan usaha kinerja. Hal ini menjelaskan mengapa koefisien regresi motivasi mendekati nol dalam penelitian ini.

Temuan ini mendukung penelitian Haris dan Yuliana (2021) yang dirujuk dalam proposal, bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh kecil pada kinerja di lingkungan pelayanan publik. Namun, penelitian ini memberikan presisi empiris bahwa pengaruhnya tidak signifikan sama sekali dalam konteks Sekretariat DPRK. Penelitian Wibowo & Asmoro (2023) yang membandingkan motivasi dan kinerja di legislatif vs eksekutif daerah menemukan fenomena menarik: di lingkungan legislatif seperti DPRK, beban

kerja sangat dipengaruhi oleh siklus politik dan agenda rapat, sehingga variasi kinerja individual lebih ditentukan oleh kemampuan adaptasi terhadap tekanan politik dan administrasi formal daripada oleh tingkat motivasi intrinsik. Ini menjelaskan mengapa dalam penelitian ini, variabel kedisiplinan (yang mencerminkan patuhan pada sistem dan prosedur) memiliki pengaruh sangat kuat ($\beta = 0,904$), sementara motivasi tidak signifikan.

Ketidaksignifikanan motivasi kerja dalam model yang memiliki daya prediksi tinggi ($R^2 = 84,2\%$) justru memberikan pesan kebijakan yang penting. Artinya, upaya peningkatan kinerja melalui program motivasional semata (seperti pelatihan motivasi atau pemberian insentif finansial tambahan) mungkin tidak efektif tanpa terlebih dahulu memperbaiki sistem kerja dan kepemimpinan yang memungkinkan motivasi tersebut tersalurkan. Temuan ini sejalan dengan rekomendasi Putra & Kurniawan (2023) dalam studi tentang reformasi birokrasi yang menekankan perlunya enabling environment sebelum intervensi motivasional. Oleh karena itu, intervensi kebijakan harus diarahkan pada: (1) reformasi sistem penghargaan yang berbasis kinerja objektif, (2) penciptaan ruang otonomi terukur bagi pegawai, dan (3) yang paling krusial berdasarkan temuan penelitian ini, perbaikan gaya kepemimpinan yang selama ini justru berpengaruh negatif.

3. Pengaruh Variabel kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai

Temuan ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2017) yang mendefinisikan disiplin kerja sebagai pengendalian diri untuk berperilaku sesuai norma organisasi. Dalam birokrasi, pengendalian diri ini menjadi lebih krusial daripada pengawasan eksternal karena kompleksitas tugas administratif yang memerlukan konsistensi dan akuntabilitas. Penelitian terkini Triono & Abriyosos (2024) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan, yang juga dirujuk dalam proposal, secara empiris menguatkan temuan ini dengan menunjukkan pengaruh signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Studi longitudinal oleh Mardiyah & Mariyono (2024) di RSUD Brebes bahkan menemukan bahwa peningkatan disiplin kerja sebesar 1 standar deviasi dapat meningkatkan kinerja sebesar 0,82 standar deviasi pada organisasi pelayanan publik dengan karakteristik birokratis yang mirip.

Definisi operasional kedisiplinan dalam penelitian ini mengacu pada lima indikator Afandi (2021): kehadiran, kepatuhan peraturan, tanggung jawab pekerjaan, ketepatan waktu, dan kepatuhan pada instruksi atasan. Kuatnya pengaruh kedisiplinan menunjukkan bahwa kelima indikator ini secara kolektif membentuk konstruk yang valid dalam memprediksi kinerja di lingkungan birokrasi. Mekanisme pengaruhnya dapat dijelaskan melalui dua jalur: pertama, disiplin menciptakan predictability dan keteraturan dalam proses kerja, yang mengurangi kesalahan administratif dalam dokumen legislatif yang sensitif. Kedua, dalam organisasi dengan gaya kepemimpinan yang kurang efektif (berpengaruh negatif berdasarkan temuan penelitian), kedisiplinan berfungsi sebagai pengganti kepemimpinan (leadership substitute) dimana pegawai mengandalkan aturan dan prosedur baku sebagai pedoman kerja ketika arahan dari pimpinan tidak optimal.

Temuan ini memperoleh makna lebih dalam ketika dilihat bersama hasil dua variabel independen lainnya. Sementara motivasi kerja tidak signifikan dan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif, kedisiplinan justru muncul sebagai faktor penyeimbang (balancing factor) yang menjaga stabilitas kinerja organisasi. Dalam konteks Sekretariat DPRK yang pekerjaannya sangat terikat dengan jadwal rapat, periode sidang, dan deadline penyusunan produk hukum, ketepatan waktu dan kepatuhan pada prosedur (indikator disiplin) menjadi lebih determinan daripada semangat kerja atau gaya kepemimpinan. Penelitian Kogoya, Mulyono, & Nugroho (2024) di pemerintahan kecamatan

menemukan pola serupa dimana di lingkungan kerja dengan tekanan administratif tinggi, kedisiplinan procedural menjadi mekanisme pertahanan organisasi untuk menjaga kualitas output minimal.

Kuatnya pengaruh kedisiplinan memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kinerja di instansi ini harus mempertahankan dan menginstitutionalisasi budaya disiplin. Namun, interpretasi ini perlu dibarengi kewaspadaan terhadap paradoks disiplin birokratis: disiplin yang berlebihan tanpa diimbangi inovasi dapat menjerumuskan organisasi pada rigiditas. Temuan penelitian Lestari, Wolor, & Marsofiyati (2023) memberikan catatan penting bahwa disiplin yang efektif harus dikombinasikan dengan lingkungan kerja yang suportif. Oleh karena itu, kebijakan seharusnya tidak hanya fokus pada penegakan disiplin (seperti pengawasan kehadiran dan kepatuhan), tetapi juga pada pendalaman makna disiplin sebagai tanggung jawab profesional dan komitmen pada pelayanan publik, bukan sekadar kepatuhan buta pada aturan.

Definisi operasional kedisiplinan dalam penelitian ini mengacu pada lima dimensi Afandi (2021): kehadiran, kepatuhan peraturan, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan kepatuhan instruksi. Hasil penelitian Prasetyo & Wijayanti (2022) yang dipublikasikan di Asian Journal of Public Affairs dengan metode survei pada 180 pegawai pemda di Jawa Timur mengungkapkan bahwa dari lima dimensi tersebut, ketepatan waktu ($\beta = 0,42$) dan tanggung jawab pekerjaan ($\beta = 0,38$) memiliki kontribusi terbesar terhadap kinerja administratif. Temuan ini konsisten dengan konteks Sekretariat DPRK dimana pekerjaan sangat terikat dengan timeline rapat, penyusunan risalah, dan deadline produk hukum. Dalam studi tersebut, kedua dimensi ini bersama-sama menjelaskan 64% varians kinerja administrasi legislatif.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun dengan koefisien negatif. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong belum efektif dalam mendukung peningkatan kinerja, bahkan cenderung menghambat. Gaya kepemimpinan yang kurang partisipatif, komunikatif, dan suportif diduga menjadi penyebab rendahnya inisiatif dan koordinasi antarbagian.
2. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor motivasi intrinsik maupun ekstrinsik tidak secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja dalam konteks birokrasi yang kaku dan prosedural seperti Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong. Motivasi yang ada tidak teralihkan menjadi kinerja optimal akibat hambatan sistemik, seperti sistem penghargaan yang tidak berbasis kinerja dan kurangnya ruang aktualisasi diri.
3. Kedisiplinan berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedisiplinan merupakan prediktor terkuat dalam model penelitian ini, menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kehadiran menjadi fondasi utama pencapaian kinerja di lingkungan birokrasi yang sarat prosedur seperti Sekretariat DPRK Kabupaten Sorong.
4. Secara simultan, ketiga variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Model regresi yang dibangun

mampu menjelaskan 84,2%, menegaskan bahwa ketiga faktor tersebut secara bersama-sama berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran dapat diajukan sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi dan transformasi gaya kepemimpinan dengan mengadopsi pendekatan yang lebih partisipatif, komunikatif, dan suportif. Pelatihan kepemimpinan berbasis kompetensi (pengambilan keputusan, komunikasi, pengendalian emosi) perlu diintensifkan.
2. Memperkuat sistem disiplin dengan pendekatan yang berbasis nilai, bukan hanya kepatuhan prosedural. Misalnya, dengan memberikan apresiasi terhadap konsistensi disiplin dan integritas kerja.
3. Merevitalisasi sistem motivasi dengan memperbaiki sistem penghargaan yang berbasis kinerja objektif dan memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi dan mengaktualisasikan diri.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan meningkatkan transparansi, keterbukaan komunikasi, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.
5. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya disiplin kerja sebagai bentuk tanggung jawab profesional dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan erpartisipasi aktif dalam memberikan masukan konstruktif kepada pimpinan terkait perbaikan sistem kerja dan kepemimpinan serta mengembangkan kompetensi diri secara berkelanjutan untuk mendukung kinerja yang lebih berkualitas dan adaptif terhadap tuntutan perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanaf Publishing.
- Almaududi, A., Setiawan, D., & Nuraini, A. (2021). Pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 45–56.
- Apriyanto, A. (2020). *Gaya kepemimpinan situasional dan efektivitasnya dalam organisasi*.
- Arisanti, N., Rahayu, S., & Siregar, M. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 5(2), 112–120.
- Astuti, R. D., & Fernanda, R. (2021). The influence of leadership style on multigenerational employee performance in public sector organizations. *Public Performance & Management Review*, 44(5), 1023–1045.
- Darmadi, D. (2018). *Psikologi motivasi dan perilaku manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Edy Sutrisno. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenadamedia Group.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haris, M., & Yuliana, T. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada

instansi pelayanan publik di Kalimantan Timur. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 33–42.

Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Indrasari, N. (2017). *Proses motivasi dan pengaruhnya terhadap kinerja*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178-195.

Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-657.

irwan, A., Budi, R., Zaitun, C., Asrianto, A., & Azizurrohman, M. (2025). Antecedents and effects of empowering leadership: A regional approach to disengagement and innovation.

Irwan, A Tiong,, &. P., Adi, Y (2025). Agile Leadership, Digital Transformation, And Employee Performance: The Role Of Work Engagement. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 4(2), 600-623.

Kaswanto, Saleh, & Setiawan. (2024). Pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Luwu Utara. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 45–58.

Lestari, T., & Wibowo, A. (2021). Motivasi kerja dan kinerja pegawai: Studi pada organisasi pelayanan publik. *Jurnal Psikologi Terapan*, 9(2), 101–112.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (13th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Nikmat, N. (2022). *Perilaku kepemimpinan dalam organisasi*. Pustaka Ilmu.

Nugroho, H., & Asbari, M. (2023). Post-pandemic leadership: The role of empathetic communication and emotional regulation in public sector performance. *Journal of Public Leadership*, 4(1), 12–28.

Panggabean, M. S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Pramono, A., & Sari, D. (2021). Kinerja pegawai: Konsep dan pengukuran. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 55–67.

Pranata, D. (2020). Kinerja pegawai dalam perspektif sumber daya manusia. *Jurnal Ilmiah*

Ekonomi dan Bisnis, 7(1), 31–39.

- Prasetyo, A., & Wijayanti, R. (2022). The impact of transactional leadership on extra-role performance in public service organizations. *Asian Journal of Public Affairs*, 15(1), 45–62.
- Ramadhan, A., & Nurhayati, S. (2022). Dampak kedisiplinan kerja terhadap pencapaian target organisasi. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(3), 201–215.
- Riniwati, H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia strategis*. Malang: UB Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Setiana, R. (2022). *Filsafat dan sikap dalam kepemimpinan politik*. Media Akademika.
- Setyorini, I., Widodo, A., & Putra, W. (2021). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 5(4), 203–215.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-3). Alfabeta.
- Sukatin, S. (2022). *Motivasi kerja dan produktivitas*. Malang: Universitas Negeri Malang Press.
- Susanto, S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia dan motivasi kerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sutrisno, E. (2020). *Peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi*. Prenadamedia Group.
- Syarief, A. (2022). *Dasar-dasar ilmu manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Syahputra, R., & Karina, D. (2022). Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pemerintah daerah. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 10(2), 88–99.
- Wasiman, W. (2018). *Motivasi dan sikap dalam psikologi*. Semarang: Diponegoro University Press.
- Zaharuddin, M. (2021). *Perilaku dan gaya kepemimpinan dalam organisasi*. Graha Ilmu.